

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Tradenomi

2017

Johannes Lehto Ja Jerko Seppälä

HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI OSANA PERUSTETTAVAN YRITYKSEN MENESTYSTÄ

–BusinessCase Liiketoimintasuunnitelma



Johannes Lehto ja Jerko Seppälä

HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI OSANA PERUSTETTAVAN YRITYKSEN MENESTYSTÄ

-BusinessCase Liiketoimintasuunnitelma

Tämän opinnäytetyön kirjoittajat ovat hoitaneet kesätyönsä yrittäjinä kaksi kesää. Hyvien kokemusten perusteella he ovat miettineet ympärivuotista yritystoimintaa. Tämä opinnäytetyö perustuu salaiseksi jäävään liiketoimintasuunnitelmaan, jonka avulla pystyttiin arvioimaan voiko kyseisen yrityksen perustaminen olla kannattavaa.

Kesätyöyrityksessään yrittäjät ovat tehneet pääosan töistä, jolloin työntekijöitä on tarvittu vähän. Ympärivuotisessa toiminnassa tarvitaan enemmän henkilöstöä. Henkilöstö on kuitenkin tärkeässä osassa yrityksen menestyksen kannalta, joten opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkitaan henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiotekijöitä, sekä sitä miten työntekijöitä pystytään palkitsemaan ja sitouttamaan paremmin.

ASIASANAT:

Motivaatio, työhyvinvointi, sitoutuminen, palkitseminen, liiketoimintasuunnitelma

Johannes Lehto and Jerko Seppälä

WELLBEING OF THE STAFF AS A PART OF SUCCESS IN A STARTUP

-BusinessCase Business Plan

Authors of the thesis has been entrepreneurs for two summers. Based on experiences they have thought about permanent entrepreneurship after their studies. This thesis stems from the business plan which is classified information. With the business plan, authors had opportunity to evaluate if the business could be profitable.

In their earlier summers, the entrepreneurs have done mainly all the work so there have not been many employees. In the permanent company, the need would be higher. Employees are in a considerable part of the success of the company so the theory discusses wellbeing at work as well as the motivation, commitment and rewarding factors of the employees.

KEYWORDS:

Motivation, wellbeing at work, commitment, rewards, business plan

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI JA MOTIVAATIO	7
2.1.1 Hyvinvoiva työntekijä	7
2.1.2 Työhyvinvointi	7
2.1.3 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen	9
2.2 Motivaatio	10
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	11
2.3 Motivaatioteoriat	12
2.3.1 Vahvistamis-, tavoite- ja odotusarvoteoriat	12
2.3.2 Maslowin tarvehierarkia	13
2.3.3 Herzbergin 2-faktoriteoria	15
3 RATKAISUJA HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN JA MOTIVAATION PARANTAMISEEN	16
3.1 Sitouttaminen	16
3.1.1 Esimiehen vaikutus sitouttamisessa	16
3.1.2 Kehityskeskustelu	17
3.1.3 Henkilöstöedut	18
3.1.4 Luottamustalo	18
3.2 Palkitseminen	19
3.2.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen	20
3.2.2 Palkitsemistapojen tehokas käyttäminen	21
3.2.3 Palkitsemisen eettisiä tekijöitä	22
3.2.4 Palkitsemisjärjestelmä	23
4 YHTEENVETO	24
LÄHTEET	27

LIITTEET

Liite 1. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma
Liite 2. Perustettavan yrityksen rahoituslaskelma

KUVAT

Kuva 1 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli esittää hyvinvoinnin strategisen perustan, johdon, esimiestyön ja HR:n sekä hyvinvoinnin kytkeytyvän hyvinvoinnin tuloksiin yksilö- ja yhteisötasolla, sekä niiden heijasteet liiketoiminnan tehokkuuteen (Aura & Ahonen 2016, 23-24).	10
Kuva 2 Maslowin tarvehierarkia (https://www.simplypsychology.org/maslow.html)	13
Kuva 3 Frederik Herzbergin tutkimustulokset (Kauhanen 2012, 112).	15
Kuva 4 Lämsän & Uusitalon (2009, 159) kuvaama luottamustalo	19

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehtiin kahden yrittäjyyden opiskelijan mielenkiinnosta perustaa ympärivuotisesti toimiva yritys. Opinnäytetyön tekijät ovat työllistäneet itsensä kaksi kesää yrittäjinä erinomaisin tuloksin, joten luonnollinen askel opiskeluiden jälkeen on työllistää itsensä yrittäjänä.

Yritystoimintaa varten laadittiin salaiseksi jäävä kattava liiketoimintasuunnitelma, jota pystytään näyttämään liiketilan vuokraajille ja vakuuttamaan heidät yritystoiminnan järkevyydestä. Liiketoimintasuunnitelma sisältää myös rahoitustarpeen sekä kannattavuuslaskelman, jonka perusteella pystyttiin arvioimaan yritystoiminnan taloudellista kannattavuutta.

Tulevaa yritystoimintaa ajatellen opiskelijoilla on kokemusta ja ymmärrystä myynnistä, brändin rakentamisesta sekä markkinoinnista, jonka lisäksi perustettavaa yritystoimintaa varten alalta on olemassa erinomaiset tukijoukot.

Kesätyöyrityksessä työntekijät ovat olleet hyvin pienessä osassa, mutta ympärivuotisessa toiminnassa henkilöstön panos tulee korostumaan erityisesti. Liiketoiminnan perustuessa sesonkeihin myös työntekijöiden vaihtuvuus saattaa olla melko suurta, joten opinnäytetyön teoriaosuuden aiheena on ”Henkilöstön hyvinvointi osana perustettavan yrityksen menestystä”.

Teoriaosuudessa perehdymme aluksi työntekijöiden hyvinvointiin yleisesti sekä sen vaikutusta yrityksen tulokseen. Jotta ymmärtäisimme ihmisiä paremmin, tutkimme motivaatiota ja sen eri teorioita, kuten klassisia Maslown ja Herzbergin tarveteorioita.

Etsimme myös ratkaisuja pitkäaikaisten työntekijöiden sitouttamiseen yleisesti sekä palkitsemista henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI JA MOTIVAATIO

Yritystoiminta perustuu ihmisiin. Työntekijät toteuttavat organisaation perustehtävää sekä kilpailustrategiaa, ja heistä riippuu miten nopeasti sekä millaisena ne toteutuvat. Organisaation toiminnan kivijalkana toimivat ihmiset ovat voimavarana samalla hauras. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa nopealla aikataulla kokonaan, yritys kärsisi todennäköisesti pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista tai toiminta saattaisi loppua jopa kokonaan (Viitala 2013, 8). Juhani Kauhasen (2012, 62) mukaan oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä määrittävät oleellisesti organisaation tehokkuuden sekä menestymisen. Tehtävänsä suorittamiseen yhteiskunnassa ja menestyäkseen kaikki organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä.

Hyvät tuotteet ja yksinkertaistettu organisaatio eivät riitä menestyksen varmistamiseen vaan erinomaiset tulokset saavutetaan panostamalla ihmisiin sekä heidän kehittämiseensä (Heinonen & Järvinen 1997, 20).

2.1.1 Hyvinvoiva työntekijä

Hyvinvoinnin merkitys työssä oleville on ymmärretty vaikuttavan työn tuottavuuteen. Työntekijä joka voi hyvin pitää huolta omista kyvyistään ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Samalla tavalla kuin koneisiin ja laitteisiin, tulee myös työntekijöihin investoida ja niitä tulee huoltaa. Työntekijää tulee auttaa pääsemään tavoitteisiinsa, jolloin hän kokee onnellisuutta selviytyessään tehtävistään. Tyytyväisyys tulee siitä, että tietää toimineensa niin hyvin kuin sen hetkisillä taidoilla ja kyvyillä on mahdollista. Tällöin myös hänen halunsa vastata haasteisiin ja kehittyä lisääntyvät. Työntekijän todellinen toimintakyky ja siihen linkittyvä hyvinvointi on myös huomioitava (Kiviranta 2010, 43–46).

2.1.2 Työhyvinvointi

Kansainvälisen tutkimushankkeen päätteeksi työhyvinvointi määriteltiin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee

heidän elämänhallintaansa.” (Aura & Ahonen 2016, 20; viitattu Anttonen & Räsänen 2009).

Työn merkityksellisyys on tärkeä osa työhyvinvointia. Merkitys voi tulla sen lähteestä toimeentulona, jolloin rahan merkitys on korostunut. Erityisesti nuorille on tärkeää palkan tuoma turvallisuus ja sen luomat mahdollisuudet. Motivaatiota ja hyvinvointia lisäävänä rahan voima heikkenee mitä enemmän sitä on käytettävissä. Tällöin siirrytään ulkoisista motivaation lähteistä sisäisiin hyvinvoinnin lähteisiin. Esimerkiksi sosiaaliset suhteet voivat nousta niin tärkeiksi, että eläkkeelle siirtymistäkin lykätään. Ihmisillä on yksilöllinen suhde työhön ja he antavat sille erilaisia merkityksiä. Mielekäs työsuhde ja hyvät tulokset vaativat, että esimies tunnistaa työntekijöiden antamia erilaisia merkityksiä työlleen. Tällöin esimies voi löytää tekijöitä jotka aidosti ohjaavat ja innostavat tuottavaan ja tulokselliseen työn tekemiseen. Työntekijän arvostaessa rahapalkkaa ei palkitsemiseen kannata käyttää siihen liittymättömiä keinoja. Toinen taas saattaa innostua mahdollisuuksista päästä opiskelemaan ja kehittämään itseään. Kaikki lähtee siis työntekijän omasta tarpeesta, johon vastaamalla voidaan saada aikaan parempia tuloksia ja hyvinvoinnin lisääntymistä (Kiviranta 2010, 45,95–98).

Vapaa-aika kilpailee nykyään työajan kanssa ihmisten hyvinvointitekijänä. Työhyvinvointi voikin siis olla hyvää vain, kun työntekijä kokee, että hänen vapaa-ajan tarpeensa otetaan riittävästi huomioon. Vapaa-ajan tarpeisiin lukeutuvat esimerkiksi omat harrastukset, sekä lasten ja läheisten hoitaminen. Ihannetapauksessa työ ja vapaa-aika tukevatkin toisiaan (Aura & Ahonen 2016, 22).

Suomalaisen työn liitto järjesti helmikuussa 2017 tutkimuksen, jossa kysyttiin ihmisten mielipiteitä työhyvinvoinnin tärkeimpinä tekijöinä. Tutkimuksessa vaikuttavat tekijät listattiin seuraavasti:

1. Hyvä työilmapiiri 52 %
2. Motivoiva työ 37 %
3. Mahdollisuus vaikuttaa oma työn sisältöön ja toimenkuvaan 29 %
4. Turvattu työpaikka 24 %
5. Joustavuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa 22 %
6. Alaisiinsa luottava esimies 21 %
7. Mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia 20 %
8. Viihtyisä ja toimiva työympäristö 16 %

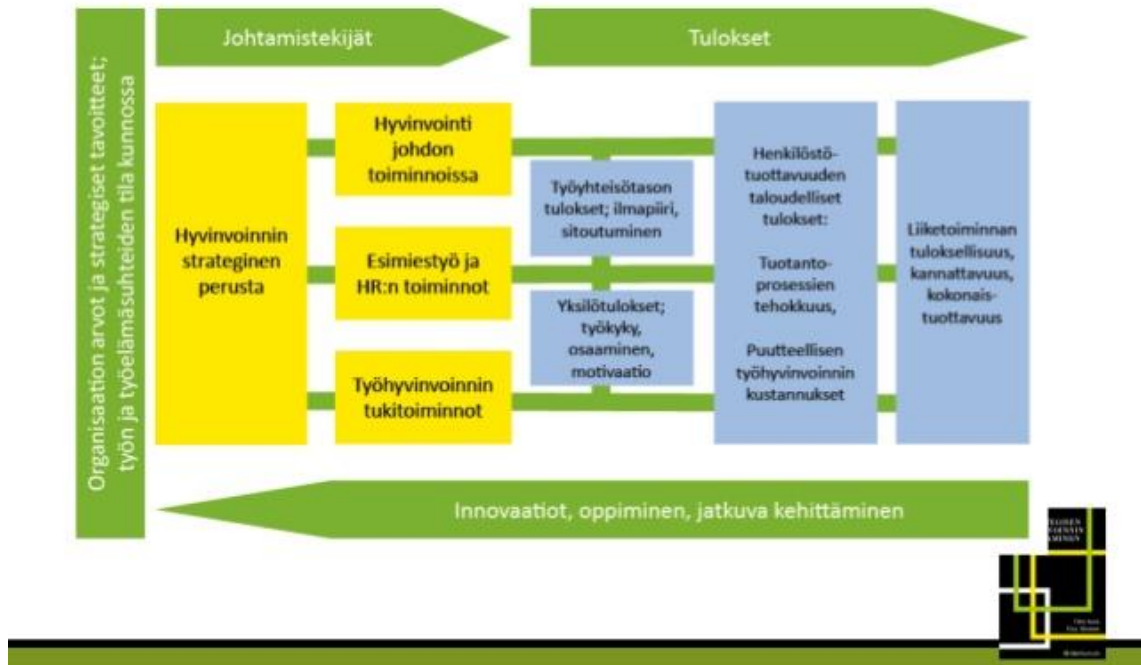
- 9. Yhdessä tekemisen henki 16 %
- 10. Hyvät työtoverit 15 %
- 11. Välittävä esimies 14 %
- 12. Itsensä kehittämisen mahdollisuudet 13 %
- 13. Hyvä palkka 12 %

Taloustutkimuksen tekemä kyselytutkimus toteutettiin helmikuussa 2017 ja siihen vastasi 2 219 iältään 18–79-vuotiaasta suomalaista. (<https://madebyfinland.suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/> viitattu 13.11.2017)

2.1.3 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Yritysten strategisen suunnittelun kehittyessä voimakkaasti 1970-80-luvun taitteessa myös henkilöstöhallintaan alettiin panostaa osana yrityksen strategiaa (Heinonen & Järvinen 1997, 66). Aura & Ahonen (2016, 23-25) painottavat, että suuri osa henkilöstön hyvinvoinnista näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan nimenomaan sitä osaa työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Organisaation arvot ja strategiset tavoitteet ovat strategisen hyvinvoinnin perusta.

SHJ-malli



Kuva 1 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli esittää hyvinvoinnin strategisen perustan, johdon, esimiestyön ja HR:n sekä hyvinvoinnin kytkeytyvän hyvinvoinnin tuloksiin yksilö- ja yhteisötasolla, sekä niiden heijasteet liiketoiminnan tehokkuuteen (Aura & Ahonen 2016, 23-24).

2.2 Motivaatio

Alun perin liikkumista tarkoittaneesta latinankilisestä "movere" -sanasta johdetulla motivaatiolla tarkoitetaan nykyään motiivien aikaansaamaa tilaa (Kauhanen 2012, 111). "Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii" (Viitala 2013, 111; viitattu Pelttonen – Ruohotie 1987, 22)

Motivaatio lisää tavoitteellista toimintaa sekä käyttäytymistä ja motivoitunut käyttää voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteensa (Hyppänen 2013, 140). Ilman motivaatiota työ ei maistu ja eri henkilöitä motivoivat eri asiat. Työmotivaatioon vaikuttavat esimerkiksi aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, työtehtävän piirteet, sosiaaliset odotukset ja normit (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132).

Työntekijän käyttäytyessä tylästi hyväkään palvelukonsepti ei yleensä pysty pelastamaan yritystä huonolta maineelta. Työpaikkaansa pettynyt ja motivaationsa menettänyt työntekijä tutkailee jatkuvasti uusia mahdollisuuksia eikä sitoudu työskentelemään täysipainoisesti nykyisessä yrityksessään. Esimerkiksi työn huono laatu heijastuu välittömästi yrityksen toiminnan häiriönä ja vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Kehittääkseen toiminnan laadun korkealle ja näyttäytyäkseen luotettavana toimijana asiakkaille tai sijoittajille yrityksellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin huolehtia siitä, että työntekijät haluavat pysyä yrityksessä sekä tehdä jatkuvasti hyvää työtä (Viitala 2013, 8).

2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat erilaiset edut, asema sekä raha. Yksinkertaisimmillaan työstä saatava palkka motivoi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä taas ovat erilaiset tunteisiin liittyvät tekijät. Työntekijälle merkityksellisiä voivat olla itsensä toteuttaminen, vapaus, dynaamisuus, edistyminen ja yhteenkuuluvuus (Hyppänen 2013, 141).

Ulkoinen motivaatio liittyy alemman, perustavan tason tarpeiden tyydyttämiseen. Ylemmän tason tarpeet taas ovat sisäisen motivaation lähteitä. Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen palkitsevat aidosti ja kestävämmiin. Työntekijän omaa panosta pidetään tärkeänä ja on syytä etsiä sellaisia sisäisiä motivaation lähteitä, jotka tuttavat yksilölle sisäistä tyydytystä. Työpaikoilla voidaan toki luoda puitteita ja hyvää ympäristöä, mutta ilman työntekijän omaa motivaatiota tulosta ei saavuteta (Hyppänen 2013, 143).

Oppimisteoreettisen näkökulman mukaan ihmistä motivoi sellainen asia josta häntä on palkittu tai palkitaan. Tätä motivaatiopsykologian teoriaa on kritisoitu ja väitetty että ulkoinen palkitseminen saattaa jopa vähentää henkilön sisäistä kiinnostusta tehtävään. Ihmisten toimintaa ohjaavat myös läheisyyden tarpeet, moraaliarvot ja maailmankatsomus. Fysiologisiin tarpeisiin perustuvat klassiset teoriat eivät ole kovinkaan käyttökelpoisia länsimaisessa hyvinvointivaltiossa (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132).

2.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioon ei ole vielä kukaan yhtä ainoaa yksiselitteistä motivaatioteoriaa joka olisi yleisesti hyväksytty. Jotta ymmärtäisimme paremmin työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, käymme seuraavaksi läpi yleisimpiä ja tunnetuimpia motivaatioteorioita.

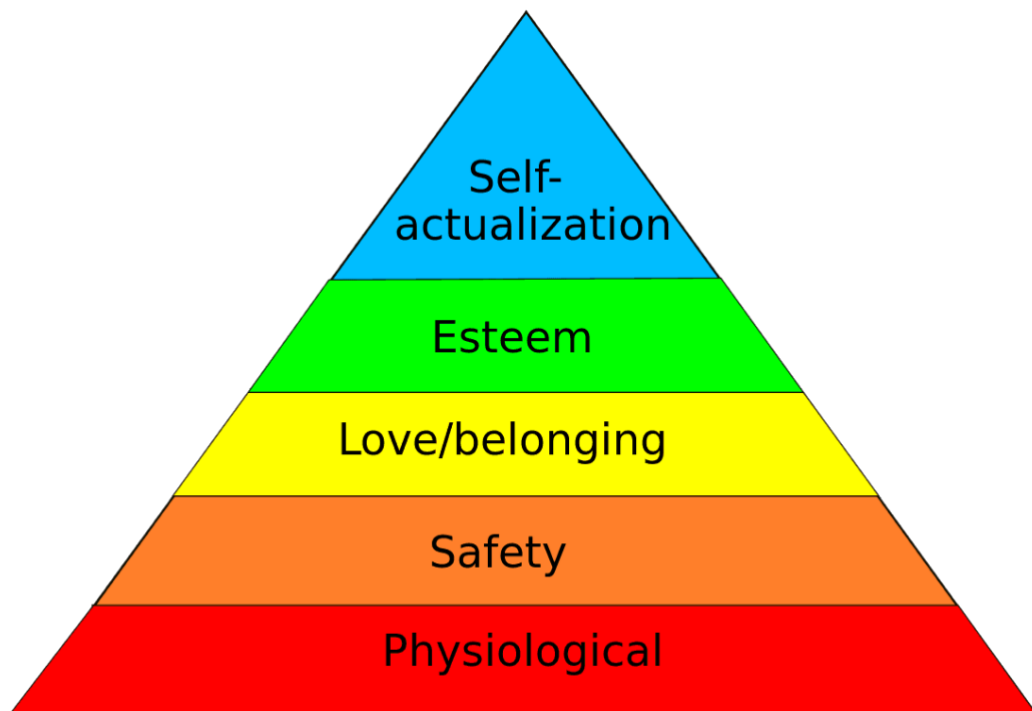
2.3.1 Vahvistamis-, tavoite- ja odotusarvoteoriat

Vartiainen & Nurmela (2002, 191–195) esittävät kolme keskeistä klassista motivaatioteoriaa; vahvistamis-, tavoite- ja odotusarvoteoriat. Vahvistamisteoriat painottavat suorituksista aiheutuvia seurauksia. Vahvistamisteorioissa käytetään suorituksen tehokkuuden arviointia ja erilaisia mittaamistekniikoita. Teoria perustuu siihen, että suoritusta seuraava myönteinen palaute parantaa suoritusta. Esimerkkinä voidaan mainita tulospalkkaus ja siinä käytetyt mittarit. Vahvistamisteorian riskinä on, että palkittavaa toimintaa pyritään toteuttamaan välittämättä muista työsuorituksista. Tällöin yhden rutiininomaisen tekemisen parantaminen voi johtaa organisaation kokonaistulosten huononemiseen.

Toisena teoriana Vartiainen & Nurmela esittävät tavoiteteorian, jonka keskeisenä käsitteenä on päämäärä. Toiminta määräytyy pysyvämpään arvoon, jonka henkilö näkee haluttavana tai hyödyllisenä. Tavoitteena voi esimerkiksi olla uralla eteneminen. Tavoitteita voi olla erilaisia, helppoja tai vaikeita, ajallisesti eri tavoin määrittyviä ja sisällöltään eritasoisia. Kolmantena on odotusarvoteoria, jonka mukaan ihmisellä on tiedostettuja aikomuksia ja toiminta tapahtuu niiden mukaisesti. Odotusarvoteoriassa on oleellista se että työntekijä pitää oleellisena tuloksen saavuttamista. Hän arvioi tehtävän työn määrän ja odotettavissa olevan palkkion suhteen. Jos tavoite on riittävän houkutteleva eikä ponnistelu ole siihen nähden kohtuuton, työntekijä motivoituu (Vartiainen & Nurmela 2002, 192–194). 1990-luvulla esitetty päämääräteoria muistuttaa paljolti oletusarvoteoriaa. Päämääräteoriassa korostetaan tavoitteiden asettamista, tavoitteeseen pääsystä palkitsemista ja näiden saavuttamisen realistisia mahdollisuuksia (Hakonen ym. 2005, 55).

2.3.2 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat viisiportaisen hierarkian. Teorian mukaan portaikon huippua ei voi saavuttaa, elleivät alemmat tasot toteudu. ”Ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde” (Rauramo 2004, 39).



Kuva 2 Maslowin tarvehierarkia (<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>)

Porras 1 – Fysiologiset tarpeet

Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi kehon perustarpeet, nälkä, uni, lämpö ym. (Hyppänen 2013, 142). Rauramon (2012, 40.) Työhyvinvoinnin mallissa tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi terveydenhuolto, ruoka, virvokkeet, liikunta, vapaa-aika ym.

Porras 2 – Turvallisuuden tarpeet

Turvallisuuden tarpeita ovat varmuus ja suojautuminen vaaroilta (Hyppänen 2013, 142). Rauramon mallissa näitä ovat työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus ja työn pysyvyys (Rauramo 2012, 40).

Porras 3 - Sosiaaliset tarpeet

Hyväksyntä, ystävyys ja yhteenkuuluvuus ym. ovat sosiaalisia tarpeita. Henkilöstöjohtamisen käytäntöinä tällaisia tarpeita ovat mm. kuuluminen ryhmään, tiimityö, hyvä me-henki sekä hyvä esimies-alaissuhde (Hyppänen 2013, 142). Rauramo kuvailee mallissaan lähes samoja asioita: ”Ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö, organisaation me-henki” (Rauramo 2012, 40).

Porras 4 – Arvostuksen tarpeet

Itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitos, tunnustus, arvostus ja kunnioitus kuvaavat arvostuksen tarpeita (Hyppänen 2013, 142). Työhyvinvoinnin mallissa tarpeisiin liittyvät Arvot, kulttuuri, strategia, tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen, palautejärjestelmät ja kehityskeskustelut (Rauramo 2012, 40).

Porras 5 – Itsensä toteuttamisen tarpeet

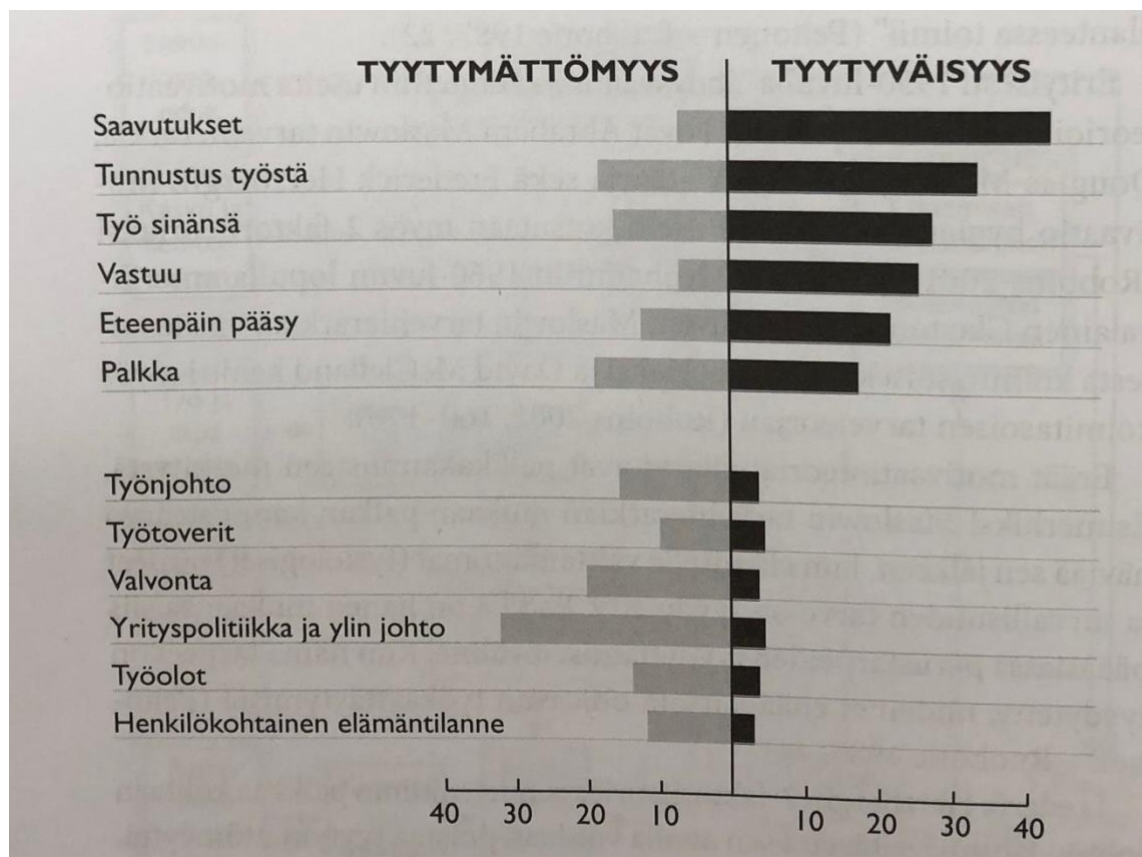
Tarvehierarkian viidentenä ja viimeisenä portaana toimivat itsensä toteuttamisen tarpeet. Tällaisia ovat saavutukset, henkinen kasvu ja luovuus (Hyppänen 2013, 142). Rauramo kuvailee mallissaan tällaisiksi oppimisen ja osaamisen hallinnan, urakehityksen ja suunnittelun, metakognitiiviset taidot (tunneäly) sekä luovuuden (Rauramo 2012, 40).

Peltosen ja Ruohotien mukaan Maslowin tarvehierarkia aliarvioi palkkakannusteen merkitystä. Palkka on tämän mukaan pääasiassa perustarpeiden tyydyttämism väline, ja kun nämä tarpeet on tyydytetty, niiden ei enää katsota vaikuttavan työkäyttäytymiseen. (Viitala 2013, 111; viitattu Peltonen – Ruohotie 1987, 44)

2.3.3 Herzbergin 2-faktoriteoria

Frederik Herzberg tutki työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä 1960-luvulla. Työtyytyväisyyttä nostattavia asioita olivat saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu.

Yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto, palkka, suhteet työtovereihin, henkilökohtainen elämäntilanne ja status aiheuttavat huonosti hoidettuna tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna ne ovat lähes merkityksettömiä (Kauhanen 2012, 111-112).



Kuva 3 Frederik Herzbergin tutkimustulokset (Kauhanen 2012, 112).

Yli neljävuosikymmentä sitten toteutettu amerikkalaisia työyhteisöjä koskeva tutkimus ei välttämättä täysin päde nykyään suomen työyhteisöissä, mutta perussanoma pätee varmasti edelleen (Kauhanen 2012, 112).

3 RATKAISUJA HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN JA MOTIVAATION PARANTAMISEEN

3.1 Sitouttaminen

Henkilöstön sitoutumista pidetään perinteisesti yritykselle erittäin tärkeänä asiana esimerkiksi toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Viitala 2013, 89). Sitoutuminen on erityisen merkittävä asia työyhteisön kiinteyteen vaikuttavana tekijänä (Vartiainen & Nummela 2002, 40).

Sitoutuminen on työntekijän kokema psykologinen kytkös ihmisen ja työn välillä. Yksinkertaisimmillaan sitoutuminen on sitä, että työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittamisestä (Lämsä & Uusitalo 2009, 156). Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta organisaation jossa hän työskentelee. Sitoutumisen kolme ulottuvuutta ovat:

1. **Affektiivinen sitoutuminen** – Henkilön halu työskennellä organisaatiossa
2. **Jatkuva sitoutuminen** – Työntekijän arvioima ”panos-tuotos” suhde organisaatiossa
3. **Normatiivinen sitoutuminen** - Koettu velvollisuudentunto organisaatiossa työskentelyä kohtaan (Viitala 2013, 88-89; viitattu Meyer & Ellen 1991)

3.1.1 Esimiehen vaikutus sitouttamisessa

Esimiehien kouluttaminen työhyvinvointiin kannattaa, sillä työhyvinvoinnin sisällyttäminen esimiesten koulutukseen tehostaa monien esimiesprosessien toteutumista. Erityisen selkeästi tutkimuksissa ovat käyneet ilmi varhaisen tuen sekä työhön paluun järjestelmällisyydessä: kun esimieskoulutuksien työhyvinvointipanostukset ovat suuria, toteutetaan yli 80 prosentissa organisaatioita nämä prosessit säännöllisesti. Kun hyvinvointipanostukset jäävät pieniksi järjestelmällisten organisaatioiden osuus laskee puoleen. (Aura & Ahonen 2016, 83-84). Aura & Ahonen kertovat työhyvinvointipanostuksien tehostavan esimiestoiminnan järjestelmällisyyttä kehityskeskusteluissa, työkuormituksen säätelyssä, tasa-arvotyössä

sekä osaamisen johtamisessa. Nämä kaikki vaikuttavat olennaisesti tuottavuuden sekä kustannussäästöjen johtamiseen.

Ennen kaikkea esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla pystytään vahvistamaan työntekijöiden sitoutuneisuutta, tämän takia hänen kannattaa luoda hyvät suhteet alaisiinsa. Työjärjestelyt, vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien ja palkitseminen voivat vahvistaa sitoutuneisuutta (Hyppänen 2013, 157-158). Henkilöstön sitouttaminen vaatii johdonmukaista esimiestyötä, jonka tuloksena kuhunkin tilanteeseen syntyy sopiva kytkös ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä (Lämsä & Uusitalo 2009, 156).

Esimiehen tulee korostaa yhteisöllisyyttä kertoen yhteisistä tavoitteista, päämääristä sekä tavoitteista. Työntekijöistä vastaavat voivat edesauttaa alaistensa kommunikointia keskenään järjestämällä vapaamuotoisia tilaisuuksia. Työyhteisöön liittyviin ongelmiin on puututtava ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi ja aiheuttavat ongelmia organisaatiossa (Hyppänen 2013, 157-158).

3.1.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on eräs menetelmä saada selville mistä työntekijä motivoituu ja mitkä ovat hänen tarpeena. Kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen tilanne, jossa työntekijä voi saada tietoa organisaation tarpeista ja tavoitteista, sekä samalla voidaan heijastaa yksilön omia toiveita niihin. Työntekijän yksilölliset tarpeet esimerkiksi työajan muutoksiin voivat toteutuessaan edistää organisaation tavoitteita. Työnantajan aidosti kuunnellessa hän voi saada tietoa, joka edistää esimerkiksi parempia työoloja (Hakonen ym. 2005, 267).

Kehityskeskustelu on vaativa toimenpide, vaikka esimies-alainen –suhde olisi kunnossakin. Molempien tulee muistaa, että tarkoituksena on kehittää yritystoimintaa eikä syytellä toisia, vaikka tuloksissa tai toiminnassa jotain huomauttamista olisikin. Tämän takia kehityskeskustelu edellyttääkin molemminpuolista avomielisyyttä sekä luottamusta. Ensimmäisillä kerroilla kehityskeskusteluissa ei kannata odottaa liikkaa konkreettisia tuloksia. Luottamuksen rakentuessa seuraavilla kerroilla voidaan mennä arvoissa ja asioiden käsittelyssä syvemmälle, jolloin myös tulokset parantuvat (Heinonen & Järvinen 1997, 89).

Kehityskeskustelujen ongelmana on usein se, että keskustelut eivät aiheuta mitään toimenpiteitä, jolloin työntekijöiden on vaikea nähdä niiden hyötyä. Vähitellen keskustelut unohtuvatkin, jonka jälkeen niitä taas jonkin ajan päästä yritetään herätellä henkiin. Kehityskeskusteluissa on siis tärkeää muistaa, että pitkäjänteisyys on niiden onnistumisen perusedellytys (Heinonen & Järvinen 1997, 91).

3.1.3 Henkilöstöedut

Henkilöstöedut ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Tässä tapauksessa henkilöstöeduilla tarkoitetaan työnantajan tukemia verottomia ja verollisia henkilöstöetuja, kuten liikunnan ja kulttuurin tukemista sekä lounasetua. Pelkästään henkilöstöetujen tarjoaminen ei riitä, mutta ne ovat tärkeä osa strategisen hyvinvoinnin toteuttamisessa (Aura & Ahonen 2016, 96).

Heinosen & Järvisen (1997, 182) mukaan henkilöstöpalveluilla eli tässä tapauksessa henkilöstöeduilla on merkitystä myönteisen yritysilmapiirin luomisessa. Mittaaminen on usein haastavaa, mutta todennäköisesti ne säilyttävät asemansa, ja niitä voi syntyä jopa uusia.

Useissa tutkimuksissa on kiistatta todistettu liikunnan merkitys työkykyyn. Yrityskuva ja sitoutuminen korostuvat liikunnan tukemisen tuloksina. Kokonaisuudessaan liikunnan tukeminen onkin varsin vakiintunut henkilöstöetu, ja parhaat tulokset tulevat työkyvyn, yrityskuvan sekä sitoutumisen kautta (Aura & Ahonen 2016, 96.)

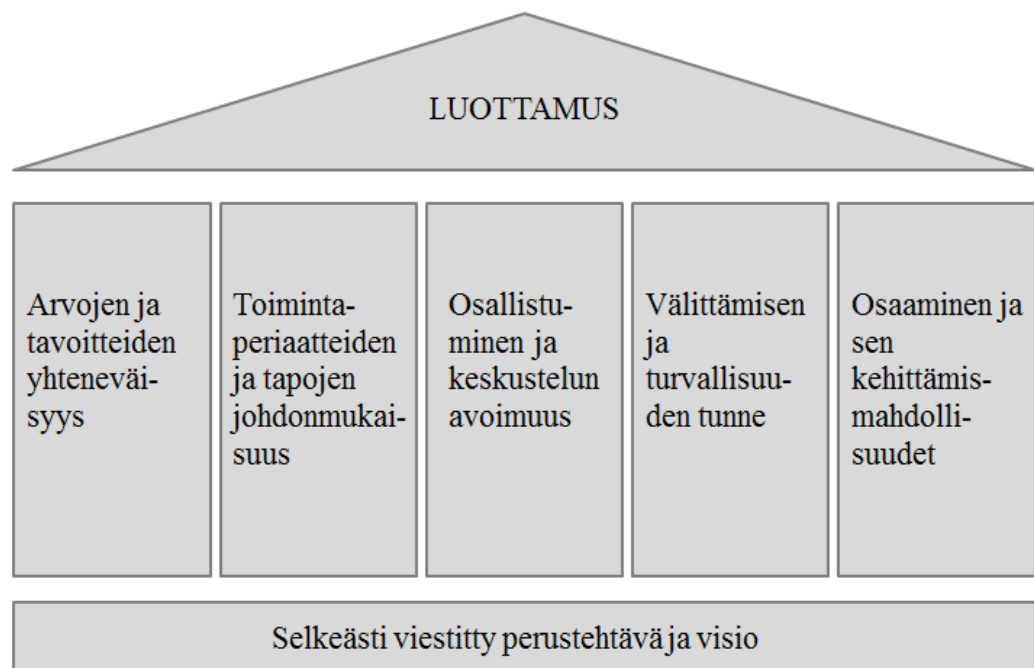
Työhyvinvoinnin kannalta huonosti johdetuissa organisaatioissa käytettiin kulttuuri- ja virkistystoimintaan jopa 20-80% prosenttia enemmän rahaa per työntekijä verrattuna paremmin johdettuihin. Looginen tulkinta on, että huonosti johdetuissa organisaatioissa joudutaan käyttämään lähes sata euroa enemmän vuodessa henkilöstöjuhliin. Joka tapauksessa henkilöstöjuhlat ovat tärkeä osa työyhteisön viihtyvyyttä ja niillä on tärkeä paikka osana kokonaisuutta taloudellisestikin kovina aikoina (Aura & Ahonen 2016, 97-98).

3.1.4 Luottamustalo

Luottamusperusteinen sitoutuminen perustuu ihmisen tuntiessa kiintymystä työhönsä ja työpaikkaansa. Tällöin työntekijä pitää työtään tarkoituksenmukaisena, arvokkaana ja se

tuo mielekkyyttä hänen elämäänsä. Työntekijän ollessa innostunut työtään kohtaan, hänestä tulee oletettavasti aikaisempaa luovempi ja tarmokkaampi (Lämsä & Uusitalo 2009, 158).

Kaaviossa 4 kuvataan tärkeitä tekijöitä luottamuksen kautta sitoutuvan työyhteisön rakentamisessa.



Kuva 4 Lämsän & Uusitalon (2009, 159) kuvaama luottamustalo

3.2 Palkitseminen

Suomessa on siirrytty uusiin palkitsemistapoihin. Vanhaa palkkausjärjestelmää voidaan kutsua "algoritmiseksi palkkausjärjestelmäksi". Siinä palkkiot perustuvat ikään ja hierarkiaan, sen tavoitteena on organisaation sisällä tasa-arvo, jossa muuttuvia palkanosia käytetään harvoin (Alaräisänen 2014, 26 viitattu Moisio 2005, 30). Uutta palkkausjärjestelmää voidaan kutsua "experientaaliseksi palkkausjärjestelmäksi". Siinä palkka määräytyy osaamisen ja tekojen perusteella. Tällöin peruspalkka ei ole sitouttava tekijä, vaan kannustaa työntekijää sitoutumaan työhönsä ja tekemään sen parhaalla

mahdollisella tavalla, josta on enemmän hyötyä työnantajalle ja palkan muodossa myös työntekijälle (Alaräisänen 2014, 26).

Ei ole olemassa yhtäkään oikeaa palkitsemisjärjestelmää, joka toimisi kaikkialla. Ihanteellista olisi, että jokainen organisaatio määräisi oman palkkiojärjestelmän, jonka mukaan maksaisi palkkaa tai hyödykkeitä. Koska jokainen organisaatio on omanlaisensa, olisi se tavoitteiden saavuttamisen kannalta ideaalia (Alaräisänen 2014, 27 viitattu Gomez-Meija & Balkin 1992, 35).

3.2.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi palkka, edut, osakkeet ja optiot. Aineetonta taas ovat koulutusmahdollisuudet, joustavat työajat, urakehitys ja työn merkityksellisyys.

Aineeton palkitseminen

Erityisesti nuori sukupolvi arvostaa nykyään aineetonta palkitsemista. Heidän palkitsemiseen ja sitouttamiseen tarvitaan usein joustavaa ajankäyttöä ja kehittämismahdollisuuksia. He arvostavat itsenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä. Hyvin tehdystä työstä odotetaan palautetta tai jotain muuta huomionosoitusta, joka viestii, että heidän työtänsä seurataan, heistä välitetään ja heitä arvostetaan (Alaräisänen 2014, 28 viitattu Moisio et al. 2006, 29).

Sosiaaliset palkinnot ovat tunnustuksia jotka lisäävät arvostetuksi ja tärkeäksi kokemisen tunnetta. Suomalainen kulttuuri on perinteisesti välttänyt julkisten tunnustusten antamista kateuden pelossa. Kulttuurin muuttaminen lienee toivottavaa. Näidenkin palkitsemiskeinojen käyttämisessä tulee muistaa johdon- ja oikeudenmukaisen linjan säilyttäminen. Työntekijää voidaan palkita myös statussymbolein, kuten erityisin eduin (Hyvä huone tai matkapuhelin). Statussymbolien käyttäminen motivointikeinona edellyttää selkeää, perusteltua ja läpinäkyvää politiikkaa (Viitala 2013, 162–163).

Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkkio taas on rahallista tai rahassa mitattavaa palkkiota, kuten erilaiset edut, kännykkä, auto tai terveydenhuolto (Alaräisänen 2014, 26 viitattu Handolin 2004, 3).

Nykypäivänä tehokkain tapa on käyttää molempia palkitsemistapoja. Työntekijästä saa eniten hyötyä, kun hänestä välittää ja on kiinnostunut hänen tekemisistään. Palautteen antaminen niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin kannustaa työntekijää ja motivoi tätä toimimaan jatkossa parhaan osaamisensa mukaan.

3.2.2 Palkitsemistapojen tehokas käyttäminen

Palkitsemistapojen käyttäminen oikein vaatii pelisilmää ja ihmistuntemusta. Toinen ihminen saattaa kokea negatiivisesti sellaisen palkitsemisen, jonka toinen kokee positiivisesti. Hyvä esimerkki tästä on, kun ”jotkut työnantajat ovat ottaneet palkitsemisjärjestelmäänsä käytännön, jossa työntekijän lapsen sairastuessa työnantaja järjestää lapselle hoitajan ja näin ollen mahdollistaa vanhemman normaalin työskentelyn.” Jotkut ajattelevat, että keksintö on loistava, kun taas toiset pitävät sitä sairastuneen lapsen hoitotarpeen aliarvioimisena (Alaräisänen 2014, 39-40). Toinen mahdollinen tilanne on esimerkiksi, kun rahantarpeessa olevaa nuorta palkitaan aineettomilla palkitsemiskeinoilla, kun tehokkain motivaattori olisi raha. Tai vastaavasti taloudellisesti vakaata yritetään motivoida rahalla, kun aineettomat palkkiot motivoisivat tehokkaammin (Alaräisänen 2014, 40 viitattu Handolin 2004, 1).

Investointipankkiiri Yrjö Kopra arvioi Helsingin Sanomien haastattelussa, ettei samasta työstä pitäisi maksaa kaikille samaa palkkaa. ”Palkkaerot saisivat olla isommat. Samaa työtä tekevien ihmisten tuottavuuserot ovat suuremmat kuin halutaan myöntää, pohjalainen autokauppayrittäjä kertoi, että yksi hänen myyjistään myy vuodesta toiseen viisi kertaa enemmän autoja kuin muut. Tämän myyjän tulisi saan viisinkertainen palkka.” (Alaräisänen 2014, 41).

Ulkoinen palkitseminen

Matalapalkkaisilla aloilla raha on ehdottomasti suurin motivaation lähde. Siitä on pula, joten se kannustaa työntekijöitä tekemään töitä ahkerammin. Suurempipalkkaisiin aloihin siirtyessä raha ei ole enää tärkein motivaation lähde. Toki, se on koko palkkausjärjestelmän selkäranka ja ajatus, joka pitää kaiken kasassa mutta pitääkseen parempipalkkaiset työntekijät tyytyväisinä, tulee palkkiona olla muutakin kuin rahaa. He arvostavat työn merkitystä, onnistumisen tunnetta ja vapautta. Ne motivoivat työntekijää suoriutumaan työtehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla, palkan lisäksi (Alaräisänen 2014, 102).

Joillakin työpaikoilla vallistee eräänlainen kateus. Sanonta, ”suomessa maksetaan mieluummin itse viisikymppiä siitä, ettei naapuri saa satasta”, pätee tähän. Eli ollaan arkoja maksamaan rahallista palkkiota jollekin työntekijälle hyvästä työstä, sillä pelätään muiden työntekijöiden reaktiota. Pelätään, että kanssatyöntekijät kokevat jonkun toisen palkitsemisen negatiivisena. Keskitytään enemmän siihen, ettei ketään palkittaisi toista enempää kuin siihen, että iloittaisiin toisen onnistumisesta. Tämä kertoo siitä, että yrityksen palkitsemisjärjestelmä on viallinen (Alaräisänen 2014, 104).

Rahan lisäksi muut rahan arvoiset edut koetaan motivoiviksi, kuten viinipullo, yksittäiset esineet tai työpaikan juhlat. Henkilökunnan saamat edut ovat myös erittäin hyviä motivaation lähteitä (Alaräisänen 2014, 105).

Työpaikan hengen katsotaan olevan tärkein yksittäinen tekijä työntekijän motivaatiossa. Rahallakaan ei ole merkitystä, jos töihin on epämiellyttävä mennä. Työpaikan ilmapiiri on monen asian summa mutta palkitsemisen kannalta, hyvän tuloksen tullessa, tulisi jokaisen tulokseen vaikuttaneen omalla panoksellaan saada bonus. Näin viestitään johdolta henkilökunnalle, että hyvä ja tunnollinen työ huomioidaan ja palkitaan (Alaräisänen 2014, 107).

3.2.3 Palkitsemisen eettisiä tekijöitä

”Palkitseminen ilmiönä ei ole tasapuolista, mikäli se olisi ei voitaisi puhua palkitsemisesta.” Palkinnon saaminen tulee olla jokaisen saavutettavissa, muuten se ei ole tasapuolista ja silloin se ei toimi siten, miten sen odotetaan toimivan (Alaräisänen 2014, 108).

Kriteerit, joilla se myönnetään, tulee olla kaikkien tiedossa ja sen tulee olla läpinäkyvää toimintaa. Jos näin ei ole, kertoo se yrityksen sisäisistä ongelmista ja vallitsevasta epäluottamuksesta. On myös mahdollista, että palkitsemisen kriteerit ovat, joko täysin saavuttamattomissa tai turhan helposti saavutettavissa. Nämä virheet tulee korjata ja pyrkiä sopivaan haasteellisuuteen. Palkitsemisen perusteet ovat jatkuvasti elävä muoto, jota on hyvä päivittää. Kuitenkin yhteistyössä palkintojen mahdollisten saajien kanssa (Alaräisänen 2014, 109).

Palkitsemisen suunnittelun tulee olla mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla. Toiselle voi rahallinen palkinto olla mielekkäin, toiselle taas vapaa-aika. Palkitsemisen kuitenkin

tulee myös tukea yrityksen tavoitteita, se että paras työntekijä on eniten vapaa-ajalla, on ristiriitainen ajatus (Alaräisänen 2014, 111).

Oikeudenmukainen kohtelu ei tarkoita samanlaista palkkiota jokaiselle työntekijälle. Oleellista on se, että menettelytavat palkkioperusteiden arvioimisessa ovat oikeudenmukaisia. Työntekijän panos ja palkkio on oltava yhteydessä toisiinsa. Palkkion suuruus siis riippuu työpanoksesta. Vertailua tehdään lähinnä muihin samassa tilanteessa oleviin (Ylikorkala ym. 2005, 289–290). Palkitsemisen tulee aina olla oikeudenmukaista, eikä henkilökemioiden tulisi siihen vaikuttaa. Se on usein kutienkin haasteellista. Palkitsemisen ylilyöntejä tulee myös välttää. Hyvänä esimerkkinä yritysjohtajien miljoonapalkkiot, jotka ovat saaneet negatiivista huomiota myös mediassa (Alaräisänen 2014, 112).

3.2.4 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmää arvioidessa tulee aina huomioida oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon periaatteet. Samapalkkaisuusperiaate on sitä, että samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan miehille ja naisille samaa palkkaa. Sukupuolten välisen palkkatasa-arvon saavuttamiseksi on työskennelty vuosia. Työmarkkinoiden eriytyminen vaikuttaa edelleen naisten ja miesten palkkaeroihin. Samanarvoinen pätevyys ja suoriutuminen edellyttävät sekä peruspalkan, että palkanlisien samanlaisuutta (Lahti ym. 2004, 23-28).

Työntekijän kannalta on tärkeää saada riittävästi tietoa palkitsemisjärjestelmistä. Sellainen organisaatio joka kykenee antamaan selkeää ja ymmärrettävää tietoa palkitsemisesta ja sen perusteista, pidetään kiinnostavana (Hakonen ym. 2005, 9). Työntekijätason osallistumismahdollisuudet palkkioista päätettäessä ovat yhteydessä siihen, kuinka oikeudenmukaisena palkkioita pidetään (Ylikorkala ym. 2005, 290).

Sosiaaliset palkinnot ovat tunnustuksia jotka lisäävät arvostetuksi ja tärkeäksi kokemisen tunnetta. Suomalainen kulttuuri on perinteisesti välttänyt julkisten tunnustusten antamista kateuden pelossa. Kulttuurin muuttaminen lienee toivottavaa. Näidenkin palkitsemiskeinojen käyttämisessä tulee muistaa johdon- ja oikeudenmukaisen linjan säilyttäminen. Työntekijää voidaan palkita myös statussymbolein, kuten erityisin eduin (Hyvä huone tai matkapuhelin). Statussymbolien käyttäminen motivointikeinona edellyttää selkeää, perusteltua ja läpinäkyvää politiikkaa (Viitala 2013, 162–163).

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyöhön kuuluvaa liiketoimintasuunnitelmaa varten haimme tietoa mahdollisimman laajasti jokaiselta osa-alueelta. Saimme apua oman alamme yrittäjiltä, muilta kokeneilta yrittäjiltä, tavarantoimittajilta, kalustetoimittajilta, liiketilojen vuokraajilta, vakuutustenantajilta, rahoituslaitoksilta jne.

Oikeanlainen liiketila oikeassa paikassa on yrityksen menestyksen kannalta todella tärkeä asia. Liiketilojen saaminen onkin nykypäivänä todella haastavaa, mutta laadukkaalla liiketoimintasuunnitelmalla edellytykset hyvän paikan saamiseen parantuvat huomattavasti. Liiketoimintasuunnitelmastamme tulikin mielestämme erittäin pätevä, ja sen kanssa pystymme ylpeästi lähestymään liiketilojen vuokraajia tulevaisuudessa.

Kilpailu lähes alalla kuin alalla on nykyään erittäin kovaa, ja osaltaan liiketoimintasuunnitelman oli tarkoitus selvittää tulevan yritystoiminnan taloudellisen kannattavuuden edellytyksiä. Tämän liiketoimintasuunnitelman perusteella olemme entistä varmempia, että tällä osaamisella ja kokemuksella, sekä meidän vahvuuksillamme olemme valmiita yrittämään kyseistä yritystoimintaa.

Teoriaosuuden perusteella ymmärrämme henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen yrityksen menestyksen kannalta. Hyvinvointiin panostaminen on luontevaa myös yrityksemme arvojen perusteella ja haluammekin tarjota työntekijöille mahdollisimman hyvän työpaikkakokemuksen.

Työntekijöiden sitouttamiseen ja palkitsemiseen on monia keinoja. Suomalaisen työn liiton järjestämän kyselyn mukaan tärkeimpänä asiana työviihtyvyyden kannalta oli työilmapiiri. Aikaisemmassa yritystoiminnassamme työilmapiiri on ollut erinomaisella tasolla, mutta henkilöstön kasvaessa sen rakentamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tulevassa yrityksessämme tulemmekin panostamaan paljon rekrytointiin, jotta saamme töihin ihmisiä jotka sopivat yritykseemme luonteensa ja arvojensa puolesta.

Vapaa-aika on nykyään työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeä asia. Tämän vuoksi pyrimme olemaan mahdollisimman joustava työnantaja. Se tarkoittaa sitä, että mikäli joku toivoo jotain päivää vapaaksi, pyrimme mahdollisuuksien mukaan järjestämään sen. Tässä asiassa odotamme kuitenkin vastavuoroisuutta, jos joskus vastaavasti pitääkin

tehdä pidempi vuoro tai tulla töihin lyhyellä varoitusajalla, odotamme sen onnistuvan, luonnollisesti taas mahdollisuuksien mukaan.

Ymmärrämme että työpaikassamme työntekijöiden vaihtuvuus tulee olemaan melko suurta. Haluamme silti tarjota tuleville työntekijöillemme mahdollisimman hyvän kokemuksen ja mahdollisuuksien mukaan tarjoamme hieman erilaisia ja vastuullisempia työtehtäviä. Tulemme käyttämään kehityskeskusteluja selvittämään työntekijöidemme tarpeita ja tavoitteita pystyäksemme auttamaan heitä motivoitumaan työhönsä.

Tulevaisuudessa yritystoimintamme kasvaessa pystymme mahdollisesti tarjoamaan työpaikallamme hieman etenemismahdollisuuksia. Tällöinkin toivomme, että saamme töihin henkilöitä joilla on halu kehittyä ja loppujen lopuksi siirtyä meiltä haastavampiin tehtäviin, jolloin saamme taas uuden kehitysmishaluisen ihmisen meille töihin.

Työllistäessämme itsemme yrittäjinä lähdimme joka aamu innostuneena ja motivoituneena hoitamaan oman työmme mahdollisimman hyvin. Meillä oli yhteinen tavoite olla paras yritys omalla toimialallamme. Tällä tarkoitimme ihmisläheistä, toiminnaltaan läpinäkyvää, helposti lähestyttävää ja kaikissa ihmisissä positiivisia ajatuksia herättävää liiketoimintaa.

Omien kokemustemme mukaan kannustaminen palkkauksessa oikeassa paikassa lisää työtehoa. Omassa yrityksessämme työintoa vahvisti myös se, että mitä enemmän ja paremmin töitä teimme, sitä parempia olivat myös meidän ansiomme.

Meillä on myös kokemusta epäselvistä bonusjärjestelmistä joista ei ole ollut työmotivaation kannalta mitään hyötyä. Palkkaus ja palkkiojärjestelmät tuleekin olla mahdollisimman läpinäkyviä ja työntekijöiden tulee ymmärtää miten ne muodostuvat.

Mielestämme tiimiyrittäjyydessä on voimaa. Ennen uskottiin, että jos yrityksessä on useampi henkilö yrittäjänä, riidat ja välirikot ovat väistämättömiä. Se on puoliksi totta. Riitoja ja erimielisyyksiä tulee, kyse on vain siitä, miten ne käsitellään. Tärkein asia muistaa tässä on se, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Ratkaisemme erimielisyytemme puhumalla, kun asia on käsitelty ja päätetty, kaikki mukautuu siihen ja jatkamme taas uudesta aiheesta, kuin mitään ei olisi tapahtunut. Olemme kaikki erilaisia ihmisiä ja persoonia mutta riittävästi samanlaisia, se on ollut vahvuutemme ja olemme pystyneet tarkastelemaan asioita monelta näkökannalta. Aikamme tiimiyrittäjinä on varmasti kasvattanut meitä enemmän kuin mikään aikaisempi kokemus. Toki lähtökohtamme olivat suotuisat siinä mielessä, että olimme tunteneet toisemme yli kymmenen vuotta ja

olimme parhaat kaverukset. Toisaalta, tässä lähtötilanteessa meillä oli myös paljon menetettävää. Nyt kahden, yhdessä yrittäjinä toimitun vuoden jälkeen, olemme perustamassa uutta, suurempaa ja pidempiaikaista yritystä, joten lähtökohtamme ovat hyvät. Koemme, että kynnys kolmesta yrityksen perustamiselle on huomattavasti pienempi, kuin yksin. Voi jakaa vastuuta ja riskejä ja tarpeen tullen vertaistuki on lähellä.

Omien kokemusten perusteella yrittäjyyttä ei kunnolla pysty opiskelemaan pelkästään kirjoista, vaan täytyy perustaa oikea yritys. Haluammekin tulevaisuudessa tarjota mahdollisuuksia myös muille opiskelijoille lähteä opettelemaan yritystoimintaa kesätyön kautta. Pystymme oman yritystoimintamme ja verkostojemme avulla tarjoamaan paljon tukea yrittäjiksi haluaville, sekä toimivaksi todetun liikeidean.

LÄHTEET

- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Aura, O. & Ahonen G. 2016. Strategisen Hyvinvoinnin Johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt (2. p.). Helsinki: Talentum.
- Heinonen, J. Asko, J. 1997. Henkilöstöasiat Yrityksen Menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan Menestystekijä (3. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10-11 p.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, C. & Saara T. & Matti V. 2004. Palkkausjärjestelmien Kehittäminen. Helsinki: Edita.
- Lumijärvi, I. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky – osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Suurnäkki (toim.), T. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen (1. p.) Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy. 30-48
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena (6. p.) Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi J. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Palkitseminen globaalissa suomessa. Vartiainen & Kauhanen (toim.) Porvoo: WSOY.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat. Motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 188–210.
- Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen Kilpailutekijä (4. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Ylikorkala, A. & Hakonen, A. & Hulkko, K. & Moisio, E. & Salimäki, A. & Sweins, C. (2005). Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Palkitseminen globaalissa suomessa. Vartiainen & Kauhanen (toim.) WSOY: Porvoo.

Made by Finland 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Viitattu 13.11.2017 <https://madebyfinland.suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>